



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Työyhteisösovittelussa ratkotaan olemassa oleviakonflikteja ja opitaan kohtaamaan uusia

**Author(s):** Kantola, Jenni

**Title:** Työyhteisösovittelussa ratkotaan olemassa oleviakonflikteja ja opitaan kohtaamaan uusia

**Year:** 2019

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2019 Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

### Please cite the original version:

Kantola, J., (2019). Työyhteisösovittelussa ratkotaan olemassa oleviakonflikteja ja opitaan kohtaamaan uusia. In: Tammelin, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K., *Työelämän tutkimuspäivät 2018 : Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä* (pp. 65–74). Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 7. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1025-7>

## **Työyhteisösovittelussa ratkotaan olemassa olevia konflikteja ja opitaan kohtaamaan uusia**

Kantola, J. (Johtamisen yksikkö, Vaasan yliopisto, jenni.kantola@uva.fi)

### **Tiivistelmä**

Työyhteisöjen arjessa kohdataan väistämättä ongelmia ja ristiriitoja, mutta oleellista on, kuinka niihin suhtaudutaan ja puututaanko niihin. Työyhteisösovittelu on yksi konfliktinratkaisumenetelmä, johon työyhteisö voi turvautua, kun konflikti on oman työyhteisön kesken ratkaisemattomissa. Menetelmä on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa yksilö- ja ryhmätapaamisten avulla pyritään löytämään ratkaisu tulehtuneeseen tilanteeseen. Keskeistä menetelmässä on yksilöiden vastuunotto konfliktista ja keskinäisen vuorovaikutussuhteen parantuminen. Työyhteisösovittelun on todettu tutkimuksissa vaikuttavan tunnetaitojen ja kommunikaation kehittymiseen, mutta lisäksi sillä on tunnistettu olevan yhteisöllisiä vaikutuksia. Työyhteisösovittelua kutsutaankin muutos- ja oppimisprosessiksi, jolla on kehittävä vaikutus koko työyhteisöön. Tässä katsauksessa tarkasteltiin työyhteisösovittelun merkitystä oppimisen kannalta ja pyrittiin tunnistamaan, mitä sovitteluprosessin myötä voi oppia ja ketkä voivat oppia. Kirjallisuudesta tunnistettiin, että sovittelu parantaa koko organisaation keskustelukulttuuria ja kommunikointia, mutta myös ajatus konflikteista voi muuttua prosessin aikana.

Asiasanat: työyhteisösovittelu, konflikti, vuorovaikutus, oppiminen, tunteet

### **Johdanto**

Työyhteisöissä on väistämättä hankalia tilanteita ja ristiriitoja, mutta jos organisaatioilla ei ole keinoja ratkaista konfliktia, yksi vaihtoehto on työyhteisösovitteluprosessin käynnistäminen. Työyhteisösovittelu menetelmänä nojaa ajatukseen, että konflikti ei synny itsestään, vaan siihen vaikuttavat omalla toiminnallaan molemmat osapuolet. Menetelmässä neuvotellaan ja keskustellaan ratkaisusta vuorovaikutuksellisessa prosessissa ja keskeistä on, että vastuu konfliktista säilyy osapuolilla. Valtakunnansovittelija Minna Helteen sanoin: ”Hyvin hoidettuna riitaprosessi voi mahdollistaa oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Tämä kuitenkin edellyttää kykyä katsoa itseään peiliin” (Helle 2018, 181–182). Työyhteisösovittelu on menetelmänä saavuttanut hiljalleen tunnettuutta organisaatioiden konfliktinratkaisumenetelmänä ja sen on todettu parantaneen osapuolten suhteita, mutta lisäksi kehittäneen kommunikointitaitoja ja toimintaa koko työyhteisössä. (Saundry ym. 2013, Wall & Kressel 2012.)

Työyhteisösovittelu koostuu puolueettoman henkilön ohjaamista yksilö- ja ryhmätapaamisista, joiden tavoitteena on muutos konfliktin osapuolten suhteessa ja ratkaisun löytäminen vallitsevaan konfliktitilanteeseen. Tutkimuksissa sovittelua on tarkasteltu monipuolisesti sekä konfliktin taustasyiden, sovittelijoiden strategioiden ja tekniikoiden (Wall & Kressel 2015) että sovitteluprosessin luonteen ja onnistumisen kautta (esim. Bennet 2013, Coleman 2015, Jenkins 2011). Tutkimuksissa on havaittu, että prosessin aikana yksilön kommunikointi- ja tunnetaidot kehittyvät, mutta lisäksi on tunnistettu, kuinka konfliktin oikeanlainen käsittely jättää jälkensä koko työyhteisöön. Aiemmat tutkimukset tuovatkin esiin, että työyhteisösovittelu tarjoaa par-

haillaan koko työyhteisölle tilaisuuden muutokseen ja oppimiseen. Menetelmä voi parhaimmillaan kehittää koko työyhteisöä ennaltaehkäisemään, käsittelemään ja ratkaisemaan konflikteja. (Poitras & LeTareau 2009, Saundry ym. 2013, Saundry ym. 2013, Wall & Dunne 2012,). Prosessin aikana osapuolet ja organisaation jäsenet ovat vahvistaneet omia vuorovaikutustaitojaan sekä oppineet prosessin myötä konfliktien käsittelymenetelmiä. Työyhteisösovittelu nähdäänkin merkityksellisenä juuri positiivisen muutoksen myötä, josta seuraten sitä on alettu kutsua oppimisprosessiksi (Pehrman 2010). Työyhteisösovittelusta puhutaan ennen kaikkea konfliktien ratkaisukeinona, mutta sitäkin tärkeämpänä korostetaan sitä, että prosessin vaiheittainen eteneminen on oppimisen kannalta keskeistä. Tässä katsauksessa tarkastelen, mitä oppimisella tarkoitetaan työyhteisösovittelun yhteydessä ja minkälaista oppimista työyhteisösovittelun myötä nähdään tapahtuvan.

## **Konfliktit työyhteisöissä**

Työyhteisön arkisiin vuorovaikutustilanteisiin mahtuu niin innostavia ja kannustavia kohtaamisia, kuin myös ristiriitoja ja hankalia tilanteita. Ristiriidat voivat ilmetä yhteistyöongelmina tai epäasiallisena kohteluna, jotka selvittämättöminä voivat tulehduttaa koko työyhteisön (Bennet 2013, Pehrman 2012). Lähtökohdat konfliktille eivät ole useinkaan suuria, ja konfliktille onkin tyypillistä, että ne lähtevät kehittymään hyvin arkipäiväisistä asioista, väärinkäsityksistä ja väärinymmärryksistä. Konfliktit syntyvät ylipäättään tosiasioiden, tapahtumien ja erilaisten näkemysten vallitessa ja taustalla voivat olla työn tekemiseen tai työkäyttämiseen liittyvät tilanteet tai vain henkilökemiaan ja erilaisiin toiminta- ja kommunikointityyleihin liittyvät tilanteet. (Lindström & Leppänen 2002, Pehrman 2010.)

Konfliktin kehittyminen on prosessi, jossa konflikti voi saada alkunsa täysin tiedostamatta tai voi kärjistyä nopeastikin toimintatapojen ja ajattelumaailmojen mennessä ristiin. Konfliktit voidaan jaotella Wallin & Callisterin (1995) mukaan yksilö-, ryhmä-, organisaatio-, yhteiskunta tai kulttuurien välisellä tasolla tapahtuvaksi. Konflikti on aina luonteeltaan sosiaalinen eli se syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja siihen vaikuttavat ympäristö ja sen hetkiset olosuhteet. Konflikteissa erityisen tärkeää on juuri niiden käsittely ja ratkaisu, sillä jokainen konflikti vaikuttaa tulevien konfliktien muodostumiseen ja käsittelyyn. Konflikti on siis syklinen prosessi, joka muuttaa osapuolten käyttäytymistä, ja huonosti käsiteltynä tai ratkaisemattomana voi vain edesauttaa ristiriitojen kasvamista.

Konfliktien ratkaisu on siis merkityksellistä osapuolten vuorovaikutussuhteen kannalta, mutta siitä huolimatta työyhteisöissä konfliktit pääsevät usein kärjistymään. Työyhteisöissä ongelmiin ei joko puututa ajoissa, jolloin ne kasvavat ja pahimmillaan vääristävät koko työpaikan toimintakulttuuria tai ongelmista vain ei puhuta avoimesti. Konfliktienratkaisu koetaan myös usein esimiesten vastuualueeksi, jolloin osapuolet huomaamattaan vetäytyvät omasta vastuustaan. Lisäksi useassa työyhteisössä konflikteihin puututaan ennemminkin sääntöjä ja rangaistuksia lisäämällä tai muodollista valtaa käyttämällä kuin konfliktien perussyihin pureutumalla. (Pehrman 2010.)

Ristiriidat voidaan jakaa yhden näkökulman mukaan karkeasti kahteen luokkaan: affektiivisiin ja tehtäväsuuntautuneisiin konflikteihin. Affektiiviset konfliktit ovat tunneperäisiä konflikteja, jotka johtuvat ihmisten erilaisuudesta. Ne ilmenevät erilaisina tunnetiloina vihasta suuttumukseen sekä turhautuneisuuteen ja epäluottamukseen. Pahimmillaan ne vaikuttavat koko työyhteisön suorituskykyyn ja kuluttavat yhteisön energiaa ohjaamalla ajatukset pois työstä. Työyhteisöissä tehtäväsuuntautuneet konfliktit syntyvät taas usein erimielisyyksistä työnjakamisessa tai työtavoissa. Työyhteisössä voidaan kokea, että joku ei noudata yhteisiä pelisääntöjä, valikoi työtehtäviään tai salaa tahattomasti työhön liittyviä tietoja. Riitoja syntyy myös huonoksi koe-

tusta johtamistyylistä tai puutteelliseksi koetusta työnopastuksesta. Tehtäväkonflikteja kohdattaessaan ryhmän täytyy harkita erilaisia toimintavaihtoehtoja ja siksi niillä tulkitaan olevan myös positiivinen puoli. (Pehrman 2010, Rahim 2002.)

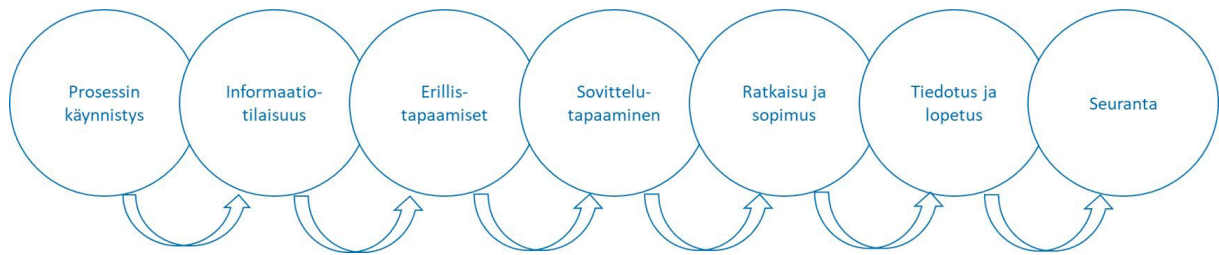
Siinä missä tunneperäiset konfliktit vähentävät ja huonontavat tiimien suorituskkyä ja negatiiviset tunteet kuluttavat sekä aikaa että energiaa, tehtäväkonfliktit voivatkin jopa parantaa tiimien harkintakykyä. Tehtäväkonfliktien sanotaankin parhaimmillaan vähentävän ryhmäkohtaista ajattelua ja herättävän tiimin innovatiivisempaan ongelmanratkaisuun. (Axtell, Fleck & Turner (2004.)

Konfliktien ilmaantuessa työyhteisöön, muutosvastarintaan turvautuminen on varsin yleistä. Sen sijaan, että tunnustettaisiin vallitseva konflikti, saatetaan ennemmin syyttää jotain toista, kieltää asia ja ummistaa silmät konfliktilta tai mitätöidä ahdistavat ajatukset toivoen, että asia ratkeaisi itsestään (Kaivola 2003). Puhumattomuus voidaan nähdä myös yhdenlaisena defenssimekanismina, jolla vältellään vaikeisiin asioihin tarttumista (Kuittinen 2001). Konfliktien välttelyn on havaittu vaikeuttavan etenkin organisaation oppimista. Puhumattomuuden myötä ei tulla tietoisiksi vahingollisista toimintatavoista ja se luo lisää ongelmia. Tämä voi edelleen johtaa siihen, että vältellään ristiriitojen ilmaisua ja sitä myöten koko organisaation vuorovaikutussuhde häiriintyy. (Argyris & Schön 1996.) Puhumattomuuden on todettu ikään kuin luovan kehä, jotka estävät asioiden ratkeamista ja ylläpitävät konflikteja. Sen sijaan, kun työyhteisön jäsenet kokevat kommunikointikulttuurin avoimeksi ja kokevat aitoa osallistumista, lisääntyy kaikkien ymmärrys, joka edelleen aikaansaa uuden oppimista (Kuittinen 2001).

### **Työyhteisösovittelu konfliktien ratkaisussa**

Sovitteluprosessia on sovellettu monille aloille jo vuosikymmenien ajan. Suomessa sitä on käytetty ratkaisumenetelmänä rikos- ja riita-asioissa, koulujen vertaissovitteluissa sekä perheasiainneuvotteluissa. Työyhteisöjen konfliktinratkaisumenetelmänä sovittelu on tullut tutummaksi vasta kymmenisen vuotta sitten Timo Pehrmanin (2012) väitöskirjatutkimuksen myötä. Pehrman (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että sovittelun avulla voidaan ratkaista vaikeitakin konflikteja, mutta lisäksi sillä voidaan vahvistaa työyhteisön positiivista vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Myös kansainvälinen sovittelun tutkimus vahvistaa, että prosessin myötä saatu sopimus edustaa vain osaa sovittelun onnistuneista seurauksista. Tutkimuksissa työyhteisösovittelun on todettu vaikuttaneen parantavasti koko organisaation ihmissuhteisiin ja sovittelun avulla on onnistuttu vaikuttamaan sairaspotilaiden ja työntekijöiden lähtemisen vähentämiseen. Ylipäätään tutkimusten mukaan organisaatiot kokevat työyhteisösovittelun tehokkaana keinona rakentaa sovintoa ohjatusti ja puolueettomasti. (Wall & Kressel 2012.)

Työyhteisösovittelu rakentuu yksilö- ja ryhmätapaamisista, joissa puolueeton sovittelija, joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta, ohjaa tapaamista. Pehrman (2012) on kehittänyt vaiheet Domenicin ja Littlejohnin (2001) sovittelun vaihemallia mukaillen, lisäten vielä informaatiovaiheen. (Kuvio 1.)



**Kuvio 1.** Työyhteisösovitteluprosessin eteneminen vaiheittain (mukaillen Domenici & Littlejohn, 2001, Pehrman, 2012)

Sovittelumalli pohjautuu restoratiiviseen osapuolten dialogia painottavaan ajatukseen ja keskeistä onkin juuri osapuolten aktiivisuus konfliktin ratkaisussa, jossa sovittelija toimii vain vuorovaikutuksen fasilitoijana. Sovittelu etenee *käynnistymisvaiheesta* eli työnantajan tai osapuolten päätöksestä käynnistää sovitteluprosessi työyhteisön *informaatio-tilaisuuteen*, jonka ajatuksena on lisätä keskinäistä ymmärrystä ja rakentaa luottamusta sovitteluprosessin osapuolten välille. Tässä vaiheessa konfliktin osapuolille kuvataan prosessin kulkua, mutta yhtä tärkeää on myös osapuolten rohkaisu ja kannustaminen ja sovittelun pelisääntöjen ja roolien esiintuominen. *Erillistapaamisissa* osapuolilla on tilaisuus käydä yksin sovittelijan kanssa läpi konfliktin taustoja ennen kuin siirrytään *yhteistapaamiseen* eli sovittelutapaamiseen kaikkien osapuolten kanssa. Sekä yksilö- että yhteistapaamisissa keskiössä on tarinankerronta eli kokonaisuuden hahmottaminen omin sanoin kuvaillen ja kertoen ja toisten näkemyksiä kuunnellen. Yhteisessä tapaamisessa on tärkeää, että kommunikointi on mahdollisimman avointa ja perusteellista. Ja tavoitteena on, että osapuolet ymmärtävät toistensa näkemyksiä ja tunteita, jonka kautta yhteinen ymmärrys tilanteesta on mahdollista saavuttaa. Vain siten osapuolet voivat yhteisesti löytää ratkaisun konfliktiin. Mikäli konfliktiin löytyy ratkaisu, sovittelijan tehtävänä on laatia kirjallinen *sopimus*, jonka kaikki osapuolet allekirjoittavat. Jonkin ajan kuluttua sopimisesta järjestetään *seurantatilaisuus*, jossa sopimuksen toteutumisesta ja oppimisvaikutuksista keskustellaan yhdessä. Sovittelun päättyessä on tärkeää myös tiedottaa koko työyhteisöä sovittelun tuloksesta, jolla viestitään, että konfliktia on käsitelty ja siihen on pyritty yhteistyössä löytämään ratkaisu.

Sovittelijana tehtävänä on läpi prosessin tarkkailla, mitä tapahtuu ja miten vuorovaikutus etenee. Tapoja toimia sovittelussa on kuitenkin monia ja niitä kutsutaankin erilaisiksi sovittelijastrategioiksi. Sovittelijoiden tyyliuuntia on luokiteltu jopa toista kymmentä erilaista tutkimuksissa, mutta ne voi tiivistää viiteen keskeiseen: neutraaliin, vuorovaikutukselliseen, transformaatio-naaliseen, analyttiseen ja painostavaan (Wall & Kressel 2015). Strategia perustuu sovittelijan tavoitteeseen ja arvoihin ja määrää siten taktiikat, joilla sovittelija etenee. Neutraalissa tyyliässä sovittelijan tavoitteena on vain ylläpitää osapuolten välistä vuorovaikutusta ja siten vaikuttaa mahdollisimman vähän tilanteeseen. Vuorovaikutuksellisessa strategiassa sovittelijalla on keskustelun ohjaamisessa aktiivisempi rooli, kun tavoitteena on parantaa osapuolten suhdetta ja pyrkiä sovintoon. Sitä voidaan tukea esimerkiksi pyrkimällä rauhoittamaan tulehtunutta keskustelua. Transformationaalisessa tyyliässä taas tavoitteena on voimaannuttaa osapuolia ja auttaa heitä tunnistamaan selkeämmin tarpeensa ja toiveensa. Päättävänä ei ole välttämättä sovinto, vaan tulehtuneen tilanteen lähtökohtien ja erilaisten näkökulmien ymmärtäminen. Analyttinen strategia taas keskittyy itse ongelmaan ja tällöin tavoitteena on saada tilanteeseen selkeys ja luoda sopimus. Painostavassa strategiassa, jota kutsutaan myös hyvin riskialttiiksi, pyritään selkeämmin vaikuttamaan ristiriitatilanteeseen haastamalla osapuolia pohtimaan asemaansa ja näkökulmiensa. Strategiassa painotetaan vahvasti sopimukseen pääsyn merkitystä. (Wall & Kressel 2015.)

Suomessa työyhteisösovittelu on määritelty restoratiivisen oikeuden periaatteisiin nojaten (esim. Elonheimo 2002). Se voidaan sanoittaa myös korjaavana oikeutena, jossa keskiössä ovat ihmissuhteet ja tunteet huomioon ottava oikeuden käytäntö. Lähtökohta on ajatuksessa, jossa rangaistuksen sijaan painotetaan vastuunottoa ja vahinkojen korjaamista ja anteeksipyyntöä. (Iivari 2010.) Tämän lähestymistavan mukaan osapuolilla on aktiivinen rooli ratkaisun löytämisessä ja heiltä odotetaan vastuunottoa konfliktin ratkaisussa. Tavoitteena työyhteisösovitte- lussa on niin sanottuun sopimukseen pääsy, johon molemmat osapuolet ovat suostuneet. Ta- voitteenä on ratkaisun löytyminen riittäisiin tilanteeseen, mutta sovittelija tukee myös uusien näkökulmien löytämisessä ja keskinäisen ymmärryksen kasvattamisessa siitä huolimatta löy- tyykö tilanteeseen ratkaisua tai ei. Sovittelutilanne vaatii sovittelijalta erityisesti emotionaali- sia taitoja, joiden avulla voi vahvistaa yksilöitä ottamaan vastuuta ja välttämään syyttämistä. (Poitras ym. 2015.)

Työyhteisösovitteluprosessin läpikäyminen on osapuolille myös vaativa kokemus. Sovintoon pääsy edellyttää osapuolilta sovinnon haluamista ja aktiivisen roolin ottamista. Sovittelutilan- teessa merkittävimmin sovinnon syntymiseen vaikuttaa se, että osapuolten tunteet huomi- oidaan ja tunnustetaan ja että he kokevat sovitteluprosessin oikeudenmukaiseksi (Bollen & Euwema 2013).

## **Työyhteisösovittelu on oppimisprosessi**

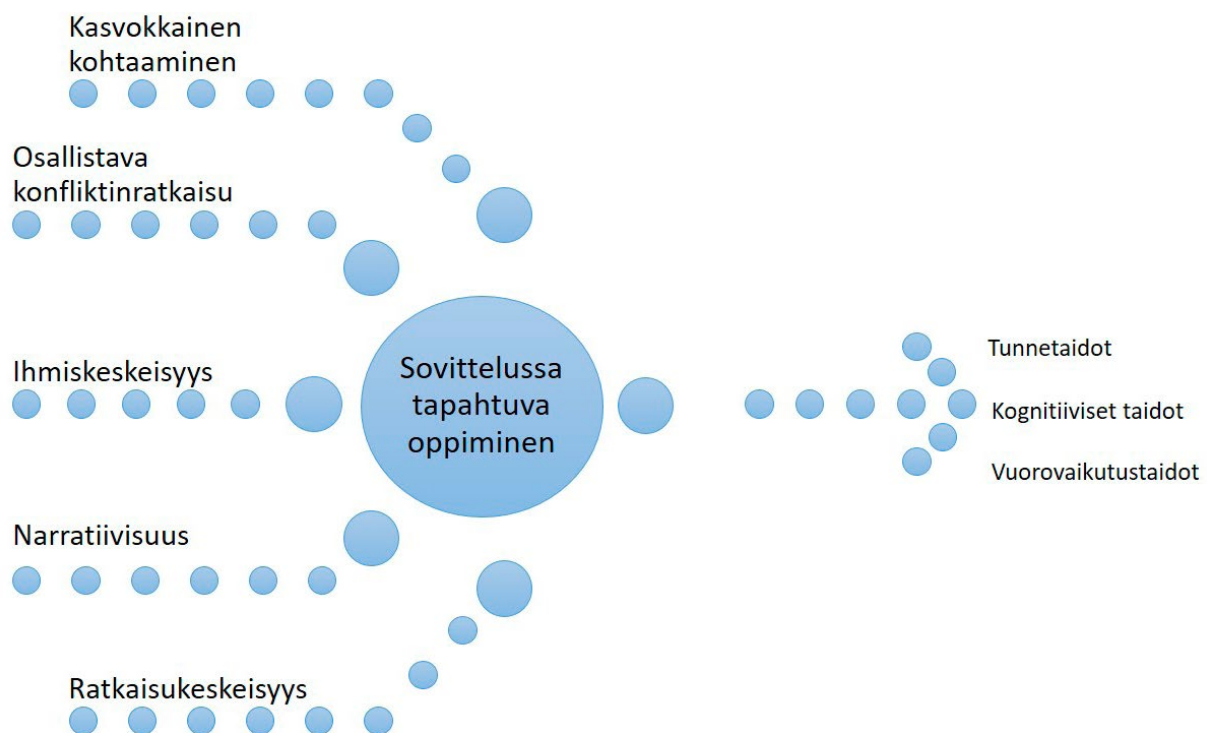
Työyhteisösovitteluun päädyttäessä lähtökohtana on selvittämätön konflikti, joka on usein saa- nut jo laajemmat mittapuut, ja työyhteisösovittelusta haetaan välinettä ratkaista osapuolten vä- linen ristiriita. Sovittelun keskiössä ovat luonnollisesti konfliktin osapuolet. Kahden osapuolen konflikti kuitenkin harvoin jää vain kahden osapuolen väliseksi, vaan konfliktiin joko osallistuu tietämättään ja tietoisesti koko työyhteisö. Sovittelun ensisijaisena tavoitteena on parantaa osapuolten välistä kommunikaatiota ja sitä kautta saavuttaa ymmärrys konfliktiin johtaneista syistä ja löytää ratkaisu vallitsevaan tilanteeseen. Prosessissa ei siis keskitytä niinkään itse ongelmaan ja sen syntyyn, vaan ratkaisukeskeisyyteen nojaavassa työyhteisösovittelussa keskiössä on ihminen ja oppiminen. Menetelmää kutsutaankin useasti oppimisprosessiksi. (Poitras & LeTareau 2009, Saundry ym. 2013, Wall & Dunne 2012.)

Sovitteluprosessissa restoratiiviseen teoriaan pohjautuva vaiheistus sekä sisältö muodostavat yhteistoiminnallisen oppimistilanteen (Pehrman 2012.) Työyhteisösovittelussa osapuolet koh- taavat kasvokkain, joka perustuu ajatukseen, että osapuolet kantavat vastuuta tapahtuneesta ja osallistuvat aktiivisesti ongelman ratkaisuun. Kasvokkainen kohtaaminen haastaa ihmisen vuorovaikutustaitoja, ilmaisua ja omien näkemysten perustelua. Sovittelusta voidaan puhua voimaannuttavana prosessina, jonka aikana osapuolia autetaan tunnistamaan selkeämmin tarpeitaan ja toiveitaan ja kommunikoimaan niistä avoimemmin (Wall & Kressel 2015). Sen myötä, että prosessissa osapuolilta odotetaan vahvaa roolia ja vastuunottoa sovinnon raken- tamiseksi, yksilö joutuu väistämättä kehittämään omaa ajatteluaan, tunnistamaan ja sanoitta- maan tunteitaan.

Sovittelun vuorovaikutusta ohjataan, mutta sovittelija ei etene tiukkojen ohjeiden avulla, vaan tavoitteena on vahvistaa osapuolia toimimaan itsenäisemmin. Sovittelijan keskeisin tehtävä vuorovaikutuksen ohjauksessa on tukea keskustelun demokraattisuutta, että kaikki saavat ää- nensä kuuluville sekä sisällön pysymistä ihmiskeskeisenä sen sijaan, että aiheet karkaisivat ihmissuhteiden käsittelystä esimerkiksi työtehtävistä keskusteluun. Tällainen niin sanottu järjeistäminen estää pahimmillaan avoimen keskustelun ja se voidaan nähdä eräänlaisena defenssinä, jossa halutaankin tosi asiassa vältellä ihmisten välistä avointa vuorovaikutusta (Kaivola 2003). Oppimisen näkökulmasta sovittelijan tyyliä on merkitystä, sillä esimerkiksi

evaluatiivisessa tyylissä, jossa sovittelija pyrkii asiantuntijana ratkaisemaan osapuolten puolesta ongelmaa, osapuolet jäävät helposti sivustaseuraajiksi. Tärkeää oppimisen kannalta on omien tunteiden ja ajatusten tunnistaminen ja niistä kertominen. Muuten ongelman käsittely jää pinnalliseksi ja todellista oppimista eli käyttäytymisen muutosta ei tapahdu.

Sovitteluvaiheessa hyödynnetään narratiivista työtettä eli menetelmää, jossa kertoja tuottaa omaa elämäntarinaansa tai tarinaa tapahtuneesta elämänjaksosta omin sanoin. Narratiivisuuden taustalla on ajatus, että tarinankerronta on osa yksilön identiteettityötä, jossa samalla sekä luodaan ymmärrystä menneestä, selitetään itselle tapahtumien kulkua ja rakennetaan tulevaa. (White 2007.) Vaikka tarinan kertominen voidaan nähdä terapeuttisena (Tipping 2008), sovittelussa ei ole kyse terapiasta. Sen sijaan narratiivisuudella pyritään tukemaan osapuolten ongelman käsittelyä ja syvällistä keskustelua. Tarinallisuus kehittää yksilöiden ilmaisua, mutta myös asioiden ymmärrys paranee, kun yksilö kykenee vaihtamaan näkökulmaa ja pohtimaan tapahtumia eri perspektiiveistä.



**Kuvio 2.** Työyhteisösovittelussa oppimista edesauttavat monet tekijät.

Sovittelutilanne rakentuu vuorovaikutuksessa ja siten oppiminen voidaan nähdä tässä ihmissuhde- ja kommunikointitaitojen kehittymisenä. Poitras kollegoineen (2015) on tarkastellut esimiesten sovittelutaitoja ja nimeävät emotionaaliset taidot keskeisimmäksi taidoksi, mistä konfliktien käsittelyssä on etua. Näihin tunnetaitoihin luetaan toisten tunteiden huomioiminen ja niiden ilmaisu. Sovittelussa osapuolia ohjataan ilmaisemaan, sanoittamaan ja tunnistamaan tunteitaan, jolloin tietoisuus omista tunteista kasvaa ja keinot nimetä ja ilmaista tunteita kehittyvät. Sovittelussa tiedostetaan, että tunteet ovat monen konfliktin pohjalla, ja keskustelussa pyritään ohjaamaan osapuolia ymmärtämään toisen näkökulmaa. Näin ymmärrys toisen kokemasta kasvaa ja auttaa osapuolia tunnistamaan konfliktiin liittyvät tunteet. Tunneperspektiivin ottaminen on yksi osapuolten kehittymiskohdista. (Jameson ym. 2010.)

Sovittelun myötä yksilöitä haastetaan ajattelemaan erilaisista näkökulmista ja punnitsemaan omia piileviä asenteitaan. Kognitiiviset taidot kehittyvät, kun ajattelua laajennetaan minä-perspektiivistä ja pyritään ymmärtämään toisen näkökulmaa. Myös yksilöiden kommunikointikeinot tulevat haastetuksi sovittelussa, kun pyritään kertomaan omia näkemyksiä ja viestimään omista tunteista ja ajatuksista. Sovittelussa sovittelija ohjaa jatkuvasti osapuolia ottamaan vastuuta, mutta rajoittaa ja puuttuu keskusteluun, jos tilanteet täyttyvät syyttelystä tai vihamielisyydestä. (Nesbit ym. 2012.) Prosessi opettaa positiivista ja rakentavaa kommunikointia ja viestintätyyliä läpi tapaamisten. Kommunikoinnin näkökulmasta se voi olla ratkaisukeskeisen tyylin kehittämistä ja erilaisten näkökulmien sovittamista.

Mielenkiintoista on lisäksi se, että konfliktin osapuolten lisäksi työyhteisösovittelun positiivisten vaikutusten on todettu ulottuvan koko työyhteisöön ja sen vuorovaikutustaitoihin. Menetelmä voi parhaimmillaan kehittää koko työyhteisöä ennaltaehkäisemään, käsittelemään ja ratkaisemaan konflikteja.

Työyhteisötasolla sovittelun myötä opitaan, että konflikteihin tulee puuttua ajoissa ja rohkeasti ja että ne toimivat parhaimmillaan oppimiskokemuksina joka kerta. Konfliktien selvittämättä jättäminen luo jatkumon uusille konflikteille ja saattaa aiheuttaa pitkällä tähtäimellä suuri ongelmia työyhteisöissä. Pehrmanin (2010) mukaan kyseessä voi olla puhumattomuuden kehä, joka synnyttää ratkaisuja estäviä kehiä, jotka samanaikaisesti sekä ylläpitävät ja vahvistavat haitallisia toimintatapoja organisaatiossa. Työyhteisösovittelu voi katkaista tämän kehän ja aktiivoida uudenlaista ajattelua työyhteisön keskuudessa. Sovittelu voi muuttaa asennoitumista uuden oppimiseen ja nimenomaan konflikteista oppimiseen. Siinä missä sovittelussa osapuolet joutuvat haastamaan itseänsä eniten ollessaan konfliktin ytimessä, toimintamalli, jossa haetaan ratkaisua, kohdataan ongelma ja otetaan vastuu, heijastuu koko organisaatioon. Yksilöt vievät eteenpäin prosessissa oppimiaan taitoja, mutta monesti prosessiin myös vastuutetaan mukaan koko työyhteisö, jotta vahingolliset toimintamallit saataisiin katkaistua koko yhteisön tasolla.

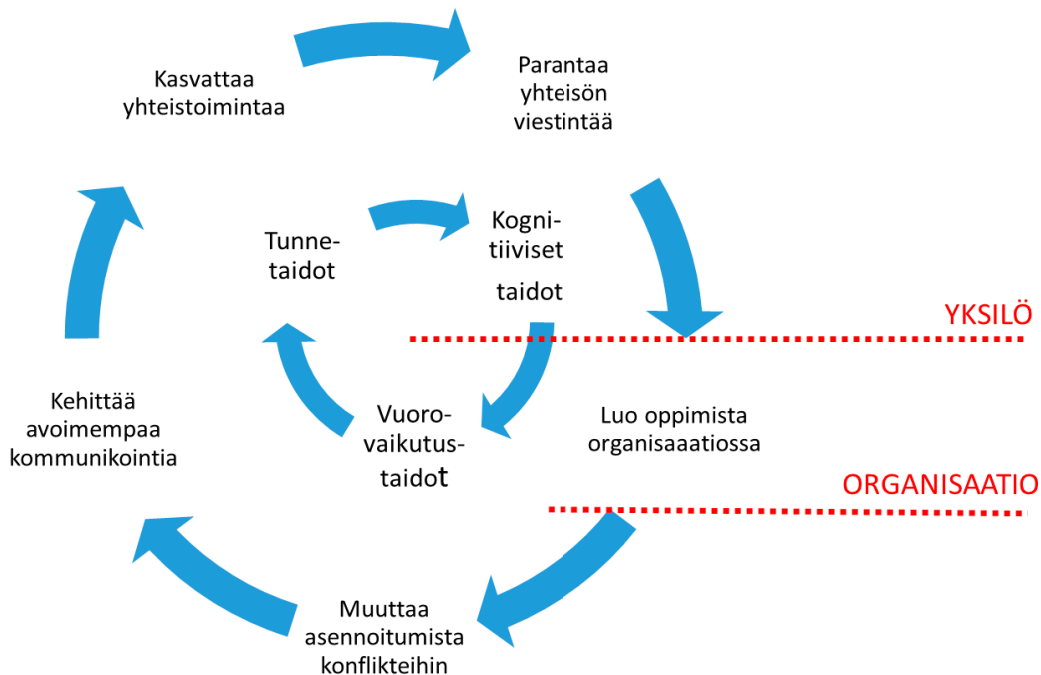
## **Johtopäätökset**

Tässä katsauksessa tarkasteltiin aiempia työyhteisösovittelua tarkastelevia tutkimuksia oppimisen näkökulmasta. Työyhteisösovittelussa osapuolten vuorovaikutuksen kehittyessä työyhteisöjen todettiin hyötynvän suuresti konfliktien käsittelystä. Siinä missä perinteisesti työpaikan konflikteja jätetään huomioimatta tai ääripäässä päädytään säännöillä ja varoituksilla rankaisemaan, työyhteisösovittelu tarjoaa ratkaisukeskeisen menetelmän, jossa osapuolet ottavat vastuun konfliktin ratkaisusta ja mahdollisesta sovusta. Sovittelu vuorovaikutuksellisenä menetelmänä nähdään oppimisprosessina, jossa tavoitteena on muutos ihmissuhteessa ja osapuolten välien korjaantuminen. Oppiminen perustuu restoratiivisen prosessin vaiheisiin, jossa kasvokkaisella kohtaamisella, narratiivisuudella, fasilitoinnilla ja ratkaisukeskeisyydellä on roolia yksilöiden välien korjaantumisessa ja muutoksen synnyttämisessä.

Työyhteisösovittelussa osapuolet joutuvat kehittymään niin ilmaisijoina, vuorovaikuttajina kuin kuuntelijoina. Sovittelun ihmiskeskeisyys ohjaa keskustelua tunteiden tunnistamiseen ja omien näkemysten muodostamiseen. Tavoitteena on kehittää yksilöiden ilmaisua avoimempaan suuntaan. Tutkimuksissa on tunnistettu, että yksilöt kehittyvät niin kognitiivisissa kuin tunne- ja vuorovaikutustaidoissa. Prosessin myötä taitojen kehittyminen luo uudenlaista kulttuuria koko organisaatioon, kuten kasvattaa yhteistoimintaa, parantaa viestintää ja kehittää kommunikointia.



Alla olevaan kuvioon on koottu kirjallisuudessa esiintyneitä työyhteisösovittelun aikana opittuja taitoja ja toimintatapoja. Kaksitasoinen kehä havainnollistaa sisätasolla yksilön oppimista ja samanaikaisesti koko organisaation kehittymistä. (Kuvio. 3.)



**Kuvio 3.** Työyhteisösovittelussa oppimista tapahtuu sekä yksilö että organisaatiotasolla.

Sovittelun keskeisin oppi on suhtautumisen muuttuminen konflikteihin. Konfliktien näkeminen uhkana tai vältettävänä asiana vaikuttaa organisaatioon luoden hiljalleen puhumattomuuden kulttuuria (Pehrman 2010). Työyhteisösovittelun kaltainen interventio voi parhaimmillaan muuttaa käsityksiä konflikteista ja saada ihmiset ymmärtämään, että niitä ei voi välttää, mutta niihin kannattaa puuttua ajoissa ja niitä voi ratkoa oikeanlaisella kommunikaatiolla. Sovittelu on ennen muuta vanhoista opeista irtautumista ja uuden ymmärryksen rakentamista (Poikela 2010, 15).

Oppiminen on oikeastaan koko sovittelun ydin. Ilman oppimista muutosta käyttäytymisessä ei voi tapahtua. Sovittelussa tätä tukee lähestymistapa, joka perustuu tunteiden käsittelyyn, keskusteluun, kuunteluun sekä toisten ja itsen reflektointiin. Jotta yksilön oppimista voitaisiin tukea parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan kuitenkin vielä paljon lisää tutkimustietoa oppimisesta sovitteluprosessin aikana. Minkälainen oppimista tapahtuu prosessin eri vaiheissa? Minkälainen lähtöasetelma mahdollistaa oppimisen? Onko merkitystä konfliktin luonteella tai lähtöasetelmalla? Ja mitä jos sovittelu ei tuotakaan toivottua lopputulosta, sopimusta, vaan konflikti jää ikään kuin ilmaan. Mitä silloin opitaan ja miten tämä vaikuttaa yksilöiden konfliktien kohtaamiseen tulevaisuudessa? Työyhteisösovittelun kirjallisuus tuo vahvasti esille sen, kuinka sovittelun vaiheistus ja periaatteet luovat mahdollisuuden monipuoliseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työyhteisösovittelun yleistyessä konfliktinratkaisuvälineenä kaivataan lisää tieteellistä keskustelua ja analyttisempää ymmärrystä työyhteisösovittelusta menetelmänä ja työyhteisöjen kehittäjänä.

## Lähteet

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Axtell, C., Fleck, S. & Turner, N. (2004) Virtual Teams: Collaborating Across Distance: *International Review of Industrial and Organisational Psychology* 19, 205–247.
- Bollen, K. & Euwema, M. (2013) Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal* 29(3), 329–353.
- Coleman, P. (2015) Putting the peaces together: A situated model of mediation. *International Journal Of Conflict Management* 26(2), 145–171.
- Domenici, K. & Littlejohn, S. (2001) *Mediation. Empowerment in conflict Management*. USA: Waweland Press, Inc.
- Helle, M. (2018) *Järki ja tunteet. Oivalluksia riidoista, neuvotteluista ja sopimisesta*. Helsinki: Otava.
- Hyvönen, A. & Koskinen, S. (2010) Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–172.
- Iivari, J. (2010) Oikeutta oikeuden varjossa – restoratiivisen oikeuden tausta ja kehitys. Teoksessa: Poikela, Esa (toim.), *Sovittelu – Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. PS-kustannus.
- Jameson, J. & Bodtke, A. & Linker, T. (2010) Facilitating conflict transformation: Mediator strategies for eliciting emotional communication in a workplace conflict. *Negotiation Journal*, January 2010, 25–48.
- Kaivola, T. (2003) *Työpaikan ihmissuhteet*. Gummerus: Jyväskylä.
- Kuittinen, M. (2001) Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Väitöskirja No. 52. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja.
- Latreille, P. & Buscha, F. & Conte, A. (2012) Are you experienced? SME use of and attitudes towards workplace mediation. *International Journal Of Human Resource Management* 23(3), 590–606.
- Lindström, K. & Leppänen, A. (2002) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2017) *Työolobarometri 2017*. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 3/2018.
- Pehrman, T. (2010) Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa: Poikela, Esa (Toim.), *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. PS-kustannus.
- Pehrman, T. (2012) Paremminkin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis*. Lapin yliopistokustannus.
- Poikela, E. (2010) Miksi ja mitä sovitellaan? Teoksessa Poikela, E., (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–20.
- Poitras, J. & Le Tareau, A. (2009) Quantifying the Quality of Mediation Agreements. *Negotiation and conflict management research* 2(4), 363–380.
- Pondy, Louis R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* 12:2, ss. 269–320.
- Rahim, M. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management* 13(3), 206–235.

Saundry, R. & McArdle, L. & Thomas, P. (2013) Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust. *Work, Employment & Society* 27(2), 213–231.

Tjosvold, D., Wong, A. & Chen, N. (2014) Constructively managing conflict in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (toim. ) (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211.

Wall, J. & Dunne, T. (2012) State of the Art Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal* (April), 217–244.

Wall, J. & Kressel, K. (2012) Research on mediator style: A summary and some research suggestions. *Negotiation and Conflict Management Research* 5(4), 403–421.

Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflicts and Its Management. *Journal of Management* 21(3), 515–558.

White, M. 2007. *Karttoja Narratiiviseen Työskentelyyn*. Keuruu: Gummerus Kirjapaino Oy, 2008.